

**TYÖPÄÄLLIKKÖALUE - JA TIEMESTARIPIIRI-
TASOISTEN TAVOITTEIDEN SUUNNITTELU
JA SOPIMINEN**

08
T7E -



Sisällysluettelo

	sivu
1.1 Ohjeen tarkoitus	1
1.2 Tavoitteiden suunnittelun nykytila	2
1.3 Käyttöönotto	2
2. TAVOITTEIDEN MERKITYS	3
2.1 Käsitteitä	3
2.2 Tavoitteiden tarkoitus ja yleisiä periaatteita	3
2.3 Tavoitteiden suunnittelun vaiheet	4
2.4 Tavoitteiden aiheet	5
2.5 Tavoitehierarkia	5
2.6 Tavoitteen edellytykset	7
2.7 Tavoitteiden liittyminen työnsuunnitteluun	7
2.8 "Sudenkuopat"	8
3. TULOSALUEET JA TAVOITETYYPI	8
3.1 Tulosalueet	8
3.2 Tavoitetyypit	10
3.21 Kp-tason toteuttamiseen liittyvät tavoitteet	10
3.22 Taloudellisuuteen liittyvät tavoitteet	11
3.23 Resurssien ohjaukseen liittyvät tavoitetyypit	12
3.24 Tavoitetyypit liittyen muihin tulosalueisiin	13
4. TAVOITTEIDEN SUUNNITTELUMENETTELY	14
4.1 Tavoitteiden suunnittelun ja sopimisen kulku	14
4.2 Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tulos- keskustelut	18

LIITTEET

TYÖPÄÄLLIKKÖALUE- JA TIEMESTARIPIIRITASOISET TAVOITTEET

1.1 Ohjeen tarkoitus

Tämän ohjeen tarkoituksena on osaltaan tukea tavoiteajattelun juurtumista kiinteäksi osaksi kunnossapidon toiminnansuunnittelua ja parantaa tavoitteiden suunnittelun tilaa antamalla ohjeita siitä, miten kunnossapidon yleisiä ja piirin kunnossapitotoimialan tavoitteita voitaisiin viedä työpäällikköalue- ja tiemestaripiiritasolle näiden organisaatioyksiköiden tavoitteiksi.

Ohjeen laatimisen lähtökohtana oli se, että kunnossapitotoiminnan tavoitteet sekä piirien kunnossapitotoimialojen tavoitteet oli laadittu jo useampana vuonna, mutta niiden vaikutuksesta varsinaiseen toimintaan ei ollut varmuutta. Tavoitteiden aktiivinen suunnittelu työpäällikkö- ja tiemestaripiiritasolla ei ollut monessakaan piirissä käynnistynyt. Lisäksi rakennuskennustoimialalla oli valmistunut vastaavanlainen ohje vuoden 1982 alussa ja siitä saadut kokemukset olivat varsin rohkaisevia.

Kunnossapitotoimisto kokosi työryhmän laatimaan ohjetta tavoitteiden viemisestä hanketasolle asti.

Työryhmän jäseninä ovat toimineet:

DI J. Pulkkanen	Kp, puh.joht.
DI J. Ala-Fossi	Rr
Kp-pääll. M. Teppo,	KP-piiri
Ins.R. Uusitalo	H-piiri
Ins.R. Sillanpää	V-piiri
Tiem. O. Ojala	T-piiri
Tiem. S. Juottonen	U-piiri
Ins.opp. S. Pyörre	Kp, (osan aikaa)

Suoritettujen piirihaastattelujen ja työryhmän selvitysten mukaan tavoiteasettelu ei piireissä yleensä mene johdonmukaisena hanketasolle saakka.

- Piireissä on kunnossapitotoimialan tavoitteet suunniteltu ja sovittu jo useampana vuonna, mutta niiden eteenpäinvientiä ja toteutumista ei ole tavoiteasettelun keinoin varmistettu.
- Työpäällikkötasoisia tavoitteita on suunniteltu ja sovittu useissa piireissä, mutta niiden laatiminen on koettu melko vaikeaksi. Hankaluuksia ovat aiheuttaneet lähinnä tavoiteodotusten puutteellisuus sekä kokemattomuus tavoitteiden suunnittelussa.
- Tiemestaripiiritasoisia tavoitteita on suunniteltu vain muutamassa piirissä. Työpäälliköt eivät ole yleensä antaneet tiemestaripiireille kunnollisia suunnittelupuitteita ja tavoiteodotuksia. Suunnittelupuite on yleisesti sisältänyt vain tehtävien kustannuskehukset.
- Tiemestareiden suhtautuminen tavoiteajatteluun on ollut vaihtelevaa. "Tavoite"-sanaa ei useinkaan käytetä, puhutaan tehtävänannoista, puitteista, toimintalinjoista jne.
- Työpäällikköaluepalaveri on muodostunut yleiseksi käytännöksi. Se on koettu molemmiin puolin erittäin hyödylliseksi toiminnan ohjauksen ja samalla myös tavoiteajattelun kannalta.

1.3

Käyttöönotto

Saatavien kokemusten perusteella ohjetta tullaan muuttamaan ja täydentämään. Tässä ohjeessa esitettyä tavoitteiden suunnitteluprosessia ei ole välttämättä tarkoitettu otettavaksi

käyttöön sellaisenaan, vaan piirikohtaiset sovellutukset ovat jopa toivottavia. Tavoitteilla johtamisen tunnusmerkkien tulisi kuitenkin näkyä kunkin tason tavoitteistossa.

2. TAVOITTEIDEN MERKITYS

2.1 Käsitteitä

Tässä ohjeessa käytetään seuraavia tavoitejohtamiseen liittyviä käsitteitä:

- TULOSALUE on toiminnan osa-alue, jolla menestyminen vaikuttaa koko organisaatioyksikön toiminnan menestykseen
- TAVOITE on toiminnan tavoiteltu tila, taso tai haluttu muutos, joka on mitattavissa tai todettavissa ja sen saavuttamisajankohta on määritelty
- KEINOT eli toimenpiteet ovat tavoitteen toteuttamiseksi suunniteltuja keinoja tai toimenpiteitä.

2.2 Tavoitteiden tarkoitus ja yleisiä periaatteita

Tavoitteiden tarkoituksena on edistää toiminnan tuloksellisuutta kohdistamalla huomiota siihen, mikä on oleellista kyseisen yksikön toiminnassa ja mitä sen toteuttaminen edellyttää. Organisaatioyksikön laissa, asetuksissa tai työjärjestyksessä asetettua perustehtävän suorittamista ei sinänsä hyödyttää tavoitteeksi. Tavoitteella pyritään tuloksellisuuteen perustehtävän suorituksessa. Tavoitteena voi olla tietty kokonaistuloksen taso tai jokin siihen oleellisesti vaikuttava osatulos.

Kunnossapito-organisaation tehtävänä on yleisten teiden kunnossapito tienpidon suunnitelmien ja ohjelmien tarkoittamalla tavalla. Tuloksellisuus ilmenee sitten esim. kunnossapitotason hienosäätönä sopivaksi, toiminnan taloudellisuutena jne. Näihin puolestaan vaikuttavat tulokset suppeammissa kysymyksissä ja viimekädessä jotkin yksittäiset toimenpiteet.

Erityisesti on huomattavaa, että tavoitteiden tulisi kohdistua mahdollisimman selvästi itse toimintaan. Ei ole tarkoitus asettaa pelkästään kehittämistavoitteita.

Tavoitteet suunnitellaan aina "räätälintyönä" kyseiselle organisaatiyksikölle ja kyseiseen tilanteeseen. Tavoitteet on todella tarkoitus toteuttaa. Tämä asettaa tiukan laatuvaatimuksen tavoitteiden suunnittelulle. Tavoitteiden tulee olla niin oikeita, ettei niiden järkevyyttä tai toteutuskelpoisuutta tarvitse kaiken aikaa epäillä. Vain ilmeinen muutos toiminnan vaatimuksissa tai toimintaedellytyksissä tai selvästi epärealistiseksi mitoitettu tavoite saisi johtaa tavoitteiden muuttamiseen. Maailmaa syleilevät korulauseet eivät ole tavoitteita. Vaikka tavoitteet kattavat vain osan toimintakentästä on voitava luottaa siihen, että ne vievät asioita eteenpäin. Itsestään selvät asiat hoidetaan ilman tavoitteita.

Tavoitteilla ei pyritä ainoastaan poistamaan ongelmia vaan myös saamaan parempia tuloksia hyvällä mallilla olevissa asioissa tai estämään näiden taantuminen.

Tavoitteita ei ainakaan ajattelutavan sisäänajovaiheessa tarvitse olla kovin monta. Yksi todellinen tavoite on parempi kuin kymmenen korulauseetta.

HUONOT TAVOITTEET SAAVAT AIKAAN HUONOA TOIMINTAA - HYVÄT TAVOITTEET HYVÄÄ TOIMINTAA.

2.3 Tavoitteiden suunnittelun vaiheet

Tavoitteiden suunnittelussa on syytä tiedostaa eri vaiheita, jotta tavoite tulee riittävästi harkituksi ja perustelluksi. Vaiheet voivat olla esim. seuraavat:

- esimiehen odotusten tarkastelu
- oman yksikön tilan analysointi
- selvitetään missä asiassa halutaan saada aikaan tavoitteiksi suunniteltavia tuloksia
- tavoitteen suunnittelu

- tavoitteen kireystason ja/tai ajoituksen suunnittelu. Tavoitteen realistisuuden arviointi edellyttää usein alustavaa keinojen suunnittelua ja työnsuunnittelua
- Tuloksen mittaustavan tai toteamistavan suunnittelu
- tavoitteen sopiminen

Erityisen tärkeää on valita oikeat tulosalueet ennen mittaustapojen tai toteamistapojen suunnittelua. Valmiiksi käytettävissä olevat mittaustavat eivät saa liikaa ohjata tavoitteiden kohdistamista. Toisaalta jos tavoitteen toteutumista ei voida mitenkään edes subjektiivisesti todeta, on sitä turha ottaa tavoitteeksi.

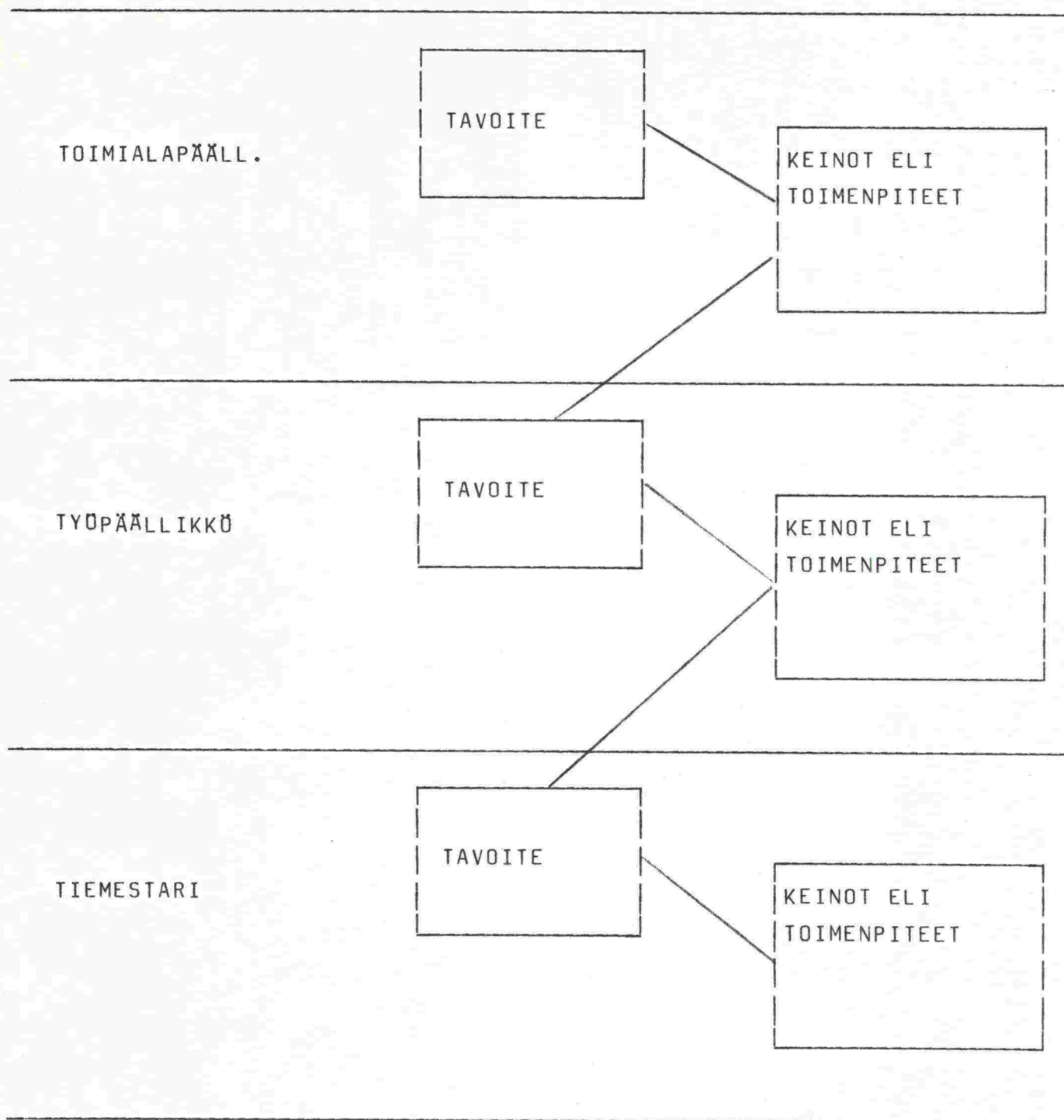
2.4 Tavoitteiden aiheet

Tavoitteiden aiheet syntyvät joko esimiehen suoranaisista odotuksista, ylemmän tason tavoitteista ja keinoista tai organisaatioyksikön omasta tilanteesta. Tavoitteiden suunnittelua edeltää perusteellinen organisaatioyksikön oman tilan analysointi ja mahdollisten tavoiteaiheiden haravointi tulosalueittain. Esimiehen harkitut puitteet ja odotukset ovat tärkein edellytys vakavamielisen tavoitesuunnittelun käynnistymiselle.

2.5 Tavoitehierarkia

Tavoitteiden on tasoltaan vastattava kyseisen organisaatio-tason toimivaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Päällekkäisten organisaatiotasojen tavoitteiden välillä on oltava hierarkia. Alemman tason tavoitteet vastaavat ylemmän tason keinoja (kuva 1. Tämä voidaan tulkita kahdella tavalla:

- alemman tason tavoite on luonteeltaan ylemmän tason osa-alueen tavoite tai selvä ylemmän tason toimenpiteen toteutus
- alemman tason tavoite on muuten samassa muodossa kuin ylempi, mutta paikallisesti, ajallisesti ja kireystasoltaan kohteeseen sovitettu.



Kuva 1. Tavoitteet ja niiden toteuttamiskeinot johdetaan yleensä hierarkisesti ylhäältä alaspäin. Aina on kuitenkin myös mahdollista suunnitella tavoite oman nykytilan pohjalta.

Jotta asialle voidaan asettaa tavoite, se edellyttää, että

- tuloksen saavuttaminen kyseisessä asiassa on tärkeää organisaatioyksikön toiminnan tai kokonaisuuden kannalta.
- asian nykytilasta on tietoa tavoitteen suunnittelun pohjaksi
- asia on ainakin osittain kyseisen henkilön tai organisaatioyksikön toimivallassa ja sen tilaan vaikuttavissa.

2.7

Tavoitteiden liittyminen työnsuunnitteluun

Tavoitteiden suunnittelua ja työnsuunnittelua ei välttämättä tarvitse ajallisesti asettaa järjestykseen. Ei voida sanoa, että tavoitteiden suunnittelu kulkisi toiminnan suunnittelun edellä tai jäljessä, vaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa.

Toiminnan- ja työnsuunnittelussa tarvittavien suunnittelupuitteiden rinnalla saadaan odotukset toiminnan tuloksellisuudesta, joka käynnistää tavoitteiden suunnittelu. Monien tavoitteiden realistisuuden toteaminen edellyttää samanaikaista alustavaa työnsuunnittelua. Tavoitteiden sopimisen jälkeen työsuunnitelmat laaditaan tavoitteet toteuttaviksi. Työnsuunnitelmista tulisi jo olla nähtävissä, onko tavoitteita tarkoitus toteuttaa.

SUUNNITTELUPUITTEET	TAVOITEODOTUKSET
TYÖNSUUNNITTELU	TAVOITTEIDEN SUUNNITTELU KEINOJEN SUUNNITTELU
SEURANTA JA ANALYSOINTI	TULOSTEN TOTEAMINEN JA ANALYSOINTI

Tavoitteistossa esitettävät toteutuskeinot eivät saisi olla vain luettelo mahdollisista asioista edistävistä toimenpiteistä, vaan mieluummin luonteeltaan toimintasuunnitelma, jonka toteuttaminen ilmeisesti johtaa tavoitteen toteutumiseen.

2.8 "Sudenkuopat"

Ainakin tavoitteiden asettamisen alkuvaiheessa syntyy usein seuraavia ongelmia:

- tavoitteisiin ei sitouduta, tavoitteet eivät näy suunnitelmissa eivätkä toiminnassa ja koko tavoiteasettelu jää irralliseksi "peliksi"
- tavoitteita on liikaa
- tavoitteet ovat kaikenkattavia eli ovat itseasiassa vain muistilista tekemättömistä töistä
- tavoitteet ovat tehtäväkeskeisiä eivät tuloskeskeisiä
- tavoitteet ovat epärealistisia. Tavoite on voitava hyvällä suorituksella saavuttaa
- ei olla todellisilla organisaatioyksikön avaintulosalueilla vaan aiheet on kopioitu jostakin mallista
- tavoitteita ei ole sidottu aikaan, jolloin niiden toteutuminen voi liukua.

3. TULOSALUEET JA TAVOITETYYPIIT

3.1 Tulosalueet

Tie- ja vesirakennuslaitoksen yleisiä toimintaperiaatteita ovat tehokkuus, tuottavuus ja taloudellisuus. Tienpidon suunnittelun ja ohjelmoinnin kautta tulee kunnossapidon hoidettavaksi hoidon, kunnostuksen ja soveltuvien osien rakenteen parantamisen osuus tienpidosta.

Kunnossapito-organisaatio huolehtii siitä, että kunnossapidon taso vastaa kokonaisuutena ja eri osiltaan odotuksia ja on sopivassa suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin.

Jotta näistä velvoitteista selvittäisiin, on kunnossapitäjän kyettävä ohjaamaan toimenpiteitään kussakin tilanteessa oikean tason toteuttamiseksi. Samalla kunnossapitäjän on pystyttävä toimimaan taloudellisesti ja tuottavasti.

Kunnossapito-organisaation voidaan katsoa toimivan tuloksellisesti, jos onnistutaan seuraavilla alueilla:

- I Kunnossapidon tason toteuttaminen
- II Taloudellisuus
- III Resurssien ohjaus
- IV Muut tulosalueet, kuten toiminnan ohjaus ja kehittämistoiminta

Nämä tulosalueet ovat melko laajoja ja pitävät sisällään mm. seuraavaa:

I Kunnossapidon tason toteuttaminen käsittää:

- eri toimenpideryhmien oikean painotuksen ja hienosäädön
- oikeiden toimenpiteiden valinnan kussakin tilanteessa
- työmäärien suhteuttamisen vaadittuun tasoon nähden
- töiden oikean ajankohdan sekä työn toteutuksessa vaadittavan laatutason määrittämisen

II Taloudellisuus on tässä yhteydessä käsitetty laajasti niin, että se pitää sisällään myös tuottavuuden, koska tuottavuuden parantamisen voidaan katsoa olevan keino taloudellisuuden parantamiselle. Taloudellisuuteen vaikuttavat mm.:

- huolellinen työnsuunnittelu
- tehokas työnjärjestely
- oikeiden työmenetelmien valinta
- oikeiden resurssiyhdistelmien valinta ja oikea resurssien mitoitus
- kustannusvuotojen etsiminen esim. yksikköhintoja vertailemalla.
- jne.

III Resurssien ohjauksen on katsottu olevan oma tulosalueensa, vaikkakin se on vankasti sidoksissa taloudellisuuden kanssa. Itsenäisenä tulosalueena resurssien suuri painoarvo tulee varmemmin huomioonotetuksi. Resurssien ohjaus käsittää mm.:

- henkilöstön määrän ja laadun ohjaamista
- kaluston määrän ja laadun ohjaamista
- kaluston käyttöasteiden määrittämistä
- urakoinnin laajuuden määrittämistä
- materiaalin hankinnan ja käytön suunnittelua jne.

IV Muut tulosalueet käsittävät toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä alueita kuten

- toiminnan ohjaus
- kehittämistoiminta
- koulutustoiminta
- palautejärjestelmät
- jne.

3.2 Tavoitetyypit

Edelläolevista tulosalueista on johdettavissa erilaisia tavoitetyyppejä, joita voidaan käyttää kunnossapidon tavoitteiston suunnittelussa. Tavoitetyyppejä voidaan kehitellä melko vapaasti ja oheinen luettelo on vain suuntaa-antava. Muutamia tavoitetyyppejä on työryhmän toimesta muotoiltu tavoiteketjun muotoon, jossa on esitetty tavoitteen paloittelu osiin toimialatasolta tiemestaripiiritasolle saakka. Nämä tavoite on esitetty tämän ohjeen liitteenä.

3.21 Kunnossapidon tason toteuttamiseen liittyvät tavoitetyypit

Kunnossapidon taso on yleisesti ottaen määritelty laatustandardeilla ja muilla ohjeilla. Tavoitteiden suunnittelu tältä osa-alueelta on kuitenkin perusteltua esim. jos on tarpeen vähentää tason hajontaa samanarvoisilla teillä tai suhteuttaa oikea taso paikallisiin olosuhteisiin ja liikenteeseen. Eri toimenpiteiden oikeaan ajoitukseen liittyvät tavoitteet ovat myös oleellinen osa kunnossapidon tason toteuttamista.

Vaadittava tiestön kunto voidaan usein saavuttaa erilaisilla toimenpiteillä. Näiden toimenpiteiden painotuksesta voidaan suunnitella tavoitteita.

Lisäksi työn laadulle voidaan suunnitella tavoitteita.

Kunnossapidon tason toteuttamiseksi voidaan suunnitella mm. seuraavantyyppisiä tavoitteita:

- tasotavoitteet
- ajoitustavoitteet
- toimenpiteiden painotustavoitteet
- teknistä laatua koskevat tavoitteet (työn jälki)

3.22 Taloudellisuuteen liittyvät tavoitteet

Laitoksen yleistavoitteena on taloudellisuuden parantaminen kaikessa toiminnassa. Kunnossapitotoiminnassa taloudellisuutta voidaan parantaa monin keinoin. Tavoitteita voidaan suunnitella sekä sellaisilta osa-alueilta, jotka parantavat toiminnan taloudellisuutta välittömästi että sellaisilta osa-alueilta, joiden vaikutus toiminnan taloudellisuuteen heijastuu vasta pidemmällä aikavälillä.

Selviä lyhyen aikavälin taloudellisuustavoitteita voidaan suunnitella esim. menetelmien valinnan ja käytön alueilta. Erilaisten tunnuslukujen avulla voidaan suunnitella tavoitteita, jotka vaikuttavat taloudellisuuteen joko välittömästi tai pidemmällä aikavälillä. Tällaisia tunnuslukuja voivat olla mm. kilometrikustannukset, yksikköhinnat, yhteiskustannusprosentti, materiaalmäärät kilometriä kohti, miestyön suhde konetyöhön jne.

Pidemmällä aikavälillä taloudellisuuteen vaikuttavia tavoitteita voidaan suunnitella lähes kaikilta edellä mainituilta alueilta. Kuitenkin esim. varatöiden määrä ja kohteiden valinta vaikuttaa taloudellisuuteen yleensä vasta pidemmällä aikavälillä. Myös materiaalin suunnitelmallinen hankinta heijastuu taloudellisuuteen pidemmän ajanjakson aikana.

Taloudellisuuden alueelta suunniteltavat tavoitetyypit voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- menetelmätavoitteet
- yksikköhintatavoitteet
- kilometrikustannustavoitteet
- materiaalmäärätavoitteet
- yhteiskustannustavoitteet
- toimenpidevalintatavoitteet
- kokonaistaloudellisuustavoitteet
- jne.

Tässä yhteydessä on muistettava, että kunkin tason suunnitelma laaditaan tavoitteelliseksi, mutta realistiseksi. Tiemestari-piirin kokonaistaloudellisuus on yksikkökustannusten ja yhteis-kustannusten muodossa ilmaistu vuosityöohjelmassa, joka on samalla kokonaistaloudellisuustavoite.

Tavoitekeskustelussa on syytä sopia, miten vuosityöohjelman toteutuminen tullaan taloudellisuustavoitteena toteamaan. On sovittava

- mitkä työt ovat sellaisia, joiden suunnittelu on niin epävarmalla pohjalla, ettei niiden kustannuksia voida pitää tavoitteena
- mitkä työt ovat ko. tason vaikutettavissa ja miten tavoitteen toteutumaa voidaan seurata.

3.23 Resurssien ohjaukseen liittyvät tavoitetyypit

Kuten tulosalueiden kohdalla jo selvitettiin, resurssien ohjaus on osa taloudellisuuden parantamista. Tällä alueella tapahtuva ohjaus vaikuttaa taloudellisuuteen yleensä pidemmällä tähtäyksellä.

Tavoitetyypit voisivat olla esim.

- henkilöstön määrätavoitteet
- kaluston määrä/tyyppi-tavoitteet
- käyttöastetavoitteet
- koulutus- ja työnjakotavoitteet
- oman-/vieraan kaluston käyttösuhdetavoitteet
- urakointiastetavoitteet
- materiaalin käyttö/hankintatavoitteet

3.24 Tavoitetyypit liittyen muihin tulosalueisiin

Kehitys- ja kokeilutoiminnan edistämiseksi ja näihin liittyvän epäonnistumisriskin jakamiseksi on tarkoituksenmukaista sopia kehittämistyöstä tai kokeilusta tavoite. Kyseessä voi olla esim. aivan uuden menetelmän kehittäminen tai uuden menetelmän kokeilu käytännössä.

Toiminnan ohjauksen ja suunnittelun osa-alueella voidaan tavoitteita suunnitella likimain samalla kaavalla kuin kehitys- ja kokeilutoiminnan osa-alueellakin. Tavoitteeksi voidaan suunnitella esim. jonkun suunnittelusystematiikan käyttöönotto tai soveltaminen, jonkun toimenpiteen suunnitteluun keskittyminen jne.

On muistettava, että tavoite voidaan suunnitella miltä tahansa alueelta, johon halutaan parannusta tai johon halutaan erityisesti paneutua.

Tavoitteiden suunnittelussa, sopimisessa ja seurannassa voidaan noudattaa seuraavia yleisiä periaatteita:

- Työpäällikkö- ja tiemestaripiiritason tavoitteiden suunnittelu liittyy kiinteästi kunnossapitotoiminnan toiminnan- ja työnsuunnittelun aikatauluun ja suunnittelun kulkuun.
- Kunkin organisaatiotason päällikkö vastaa oman organisaationsa toiminnan- ja tavoitteiden suunnittelusta.
- Kunkin organisaatiotason päällikön vetämänä luonnostellut tulosalueet, nykytilakuvaukset ja tavoiteluonnokset käydään läpi organisaation johtoryhmässä, jossa jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoina mukana suunnittelutyössä. Tällöin pohditaan erityisesti tavoitteiden toteuttamiskeinoja ja -mahdollisuuksia.
- Kunkin organisaatiotason päällikkö antaa sekä toiminnan- suunnittelussa tarvittavat suunnittelupuitteet että tavoitteiden suunnittelussa tarvittavat tavoiteodotukset kirjallisina alaisilleen.
- Tavoitteet hyväksytään (sovitaan) esimiehen ja alaisen välisessä neuvottelussa. Ennen ko. neuvottelua esimies tutustuu tavoitteisiin ja voi testata niiden mitoitusta ja kireyttä. Tavoitteiden hyväksymisestä tehdään merkintä tavoiteasiakirjoihin.
- Alempien organisaatiotasojen tulee olla tietoisia ylempien tasojen tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Ylempien organisaatiotasojen tulee olla tietoisia alemman tason odotuksista ja olemassa olevista rajoituksista.
- Tavoitteiden saavuttaminen käydään läpi esimiehen ja alaisen välisessä tuloskeskustelussa.

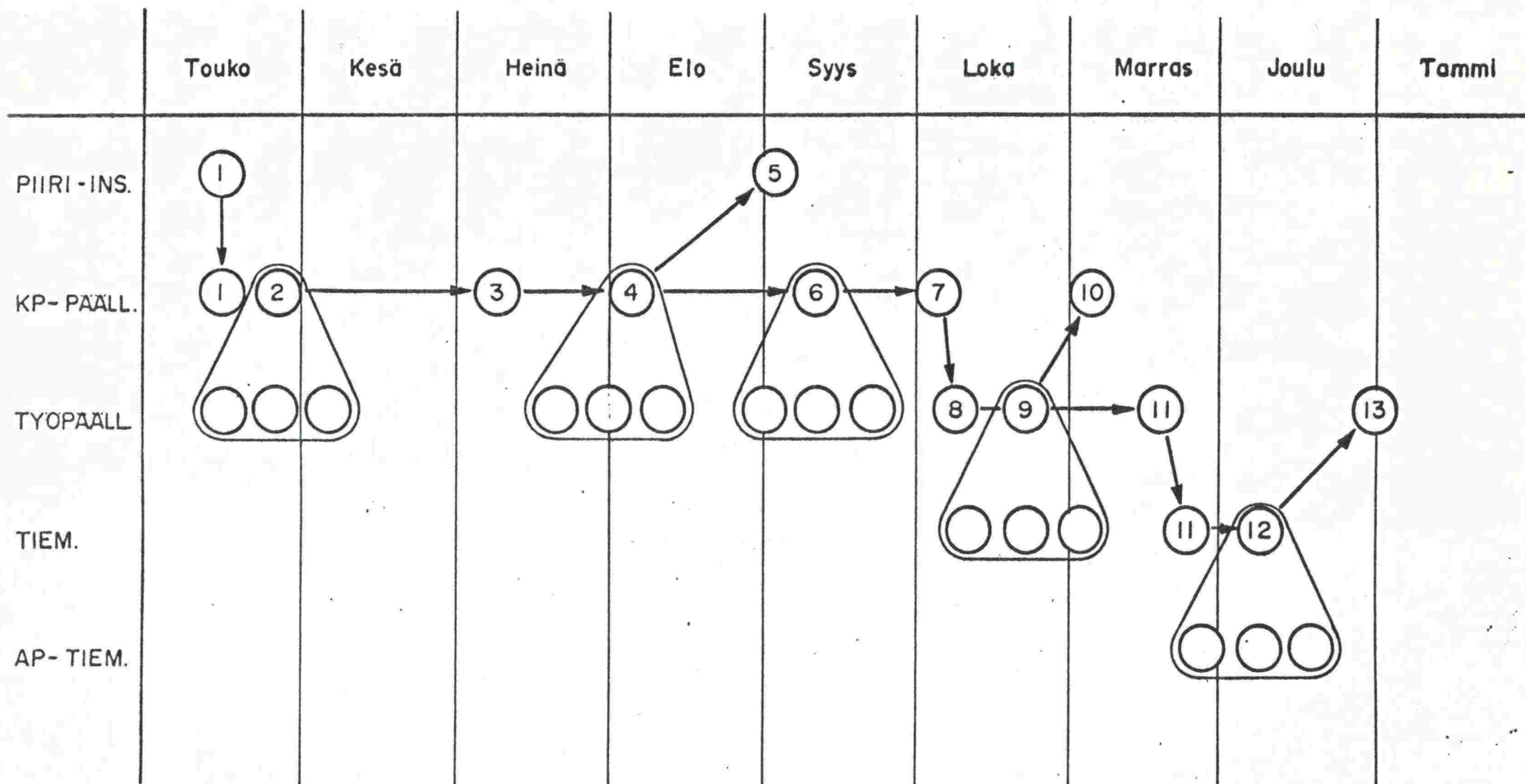
4.1

Tavoitteiden suunnittelun ja sopimisen kulku

1. Piiri-insinööri antaa suunnittelupuitteet ja tavoiteodotukset kp-päällikölle piirin tavoitteiden hyväksymisen jälkeen kesäkuussa.

2. Toimialaryhmässä tarkastellaan suunnittelupuitteita ja tavoiteodotuksia sekä laitoksen, piirin ja kunnossapitotoiminnan tavoitteita toimialatavoitteiden suunnittelun evästämiseksi _____ mennessä.
3. Toimialapäälikkö laatii tulosalueet, nykytilakuvauksen ja tavoiteluonnokset heinä-elokuussa.
4. Toimialan toimenpidesuunnitelman ja tavoitteiden suunnittelu toimialaryhmässä, jossa työpäälliköt ovat asiantuntijoina mukana elo-syyskuussa.
5. Toimialan tavoitteiden ja toimenpidesuunnitelmien hyväksyminen (piiri-insinööri/kp-päälikkö ja käsittely käyttö-osasto/kp-päälikkö) syys-lokakuussa.
6. Toimialaryhmässä todetaan toimialan tavoitteet ja pohjustetaan suunnittelupuitteet ja tavoiteodotukset työpäälliköille.
7. Toimialapäälikkö suunnittelee suunnittelupuitteet ja tavoiteodotukset kullekin työpäällikölle ja antaa ne kirjallisina lokakuussa.
8. Työpäällikkö laatii käyttöalueen toimintasuunnitelmaluonnoksen ja laatii käyttöalueen tulosalueet, nykytilakuvauksen ja tavoiteluonnokset.
9. Työpäällikköalueen aluepalaverissa suunnitellaan tavoitteet luonnoksen pohjalta. Tiemestarit ovat tällöin mukana asiantuntijoina.
10. Toimialapäälikkö hyväksyy käyttöalueen toimenpidesuunnitelman ja tavoitteet marraskuussa.
11. Tiemestaripiirien suunnittelupuitteita voidaan pohjustaa aluepalavereissa tai tiemestareiden neuvottelupäivillä, jonka jälkeen työpäällikkö suunnittelee puitteet ja tavoiteodotukset tiemestaripiireille. Puitteet ja tavoiteodotukset annetaan kirjallisina ja tiemestaripiirikohtaisina marras-joulukuussa.

12. Puitteiden ja tavoiteodotusten tarkastelu sekä vuosityö-ohjelman ja tavoitteiden suunnittelu tiemestarin vetämänä ja apulaistiemestareiden avustamana _____ mennessä.
13. Työpäällikkö hyväksyy tiemestaripiirin vuosityöohjelman ja tavoitteet .



TAVOITTEIDEN SUUNNITTELUN JA SOPIMISEN KULKU.

(NUMEROINTI VASTAA KOHDASSA 4.1 ESITETTYÄ JAOTTELUA)

4.2 Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tuloskeskustelut

Tavoitteiden suunnittelun tärkeä osa on niiden toteutuman seurannan suunnittelu. Tavoite, jonka toteutumaa ei seurata, koetaan usein merkityksettömäksi ja se niinmuodoin jää toteutumatta. Seurannassa voidaan noudattaa seuraavia periaatteita.

1. Raporttien pohjalta analysoidaan edellisen vuoden toimintaa kaikilla tasoilla tammi-helmikuussa.
2. Käyttöalueen ja tiemestaripiirien tulosten analysointi käyttöaluepalaverissa maaliskuussa.
3. Työpäällikön ja tiemestarin tuloskeskustelu maaliskuussa.
4. Toimialan ja käyttöalueiden tulosten analysointi toimialaryhmässä maaliskuussa.
5. Toimialapäällikön ja työpäällikön tuloskeskustelu maaliskuussa.
6. Piiri-insinöörin ja toimialapäällikön tuloskeskustelu maaliskuussa.
7. Toimialan, käyttöalueiden ja tiemestaripiirien tulosten esittely toiminnan kritiikkipäivillä (kevään neuvottelupäivät).
8. Tavoitteiden toteutuman välianalyysija on syytä on tarpeen suorittaa pari kertaa vuodessa. Aineistoja käsitellään toimialaryhmässä, käyttöaluepalaverissa ja työpäällikön ja tiemestarin välisissä keskusteluissa.

LIITTEET:

Seuraavissa liitteissä on esitetty esimerkkejä erilaisten tavoiteketjujen suunnittelusta. Ko. esimerkit on laadittu pelkästään tavoitesystematiikkaa ajatellen, eivätkä niissä esitetyt toimintatavat ole "TVH:n toiminnallisia ohjeita".

Jos esimerkin tavoitetta ei ole sidottu aikaan, voidaan katsoa, että tavoite on tietyn vuoden tavoite.

Esimerkki kunnossapidon tason toteuttamisen tavoiteketjusta.

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Sorateiden kesähoidon laatu- taso standardien mittarilla mitattuna kokoojateilla >3,5 ja yhdysteilla <3,5	<ul style="list-style-type: none"> - Työpäälliköt ja tiemesta- rit mittaavat laatu- tason kesän aikana laadittavan suunnitelman mukaisesti. - Tarkistetaan sorateiden hoidon työmenetelmiä ja työmääriä. - Työpäälliköt sopivat tie- mestareiden kanssa sora- teiden hoidon, kuivatuksen ja kulutuskerroksen kun- nostuksen suunnittelusta ja toteutuksesta eri toi- minnallisen luokan teillä.
Käyttöalue	Käyttöalueella yhdysteiden laatu- taso laskee lukuun 3.3. Kokoojateiden laatu- taso nou- see pisteeseen 3.6.	A:n tiemestari- piirissä yh- dysteiden laatu- taso laske- taan keskim. tasolle 3,2 B:n tiemestari- piirissä ko- koojateiden työmääriä lisä- tään niin, että keskim. laa- tutaso nousee 3,7.
Tiemestari- piiri A	A:n tiemestari- piirin yhdys- teiden pölynsidon- nan ja tasaushöyläyksen määriä vähen- netään.	A:n - B:n tieosalla CaCl:n määrä vähennetään 1,2 t/tie- km ja tasaushöyläyksen määrä pudotetaan tasolle 20 jkm/ tiekm. Pölynsidon- nan työ- suunnitelmien tarkistus. Miesten ohjaus ja opastus.
Tiemestari- piiri B	B:n tiemestari- piirissä ko- koojateilla käytetään moree- nimursketta kulutuskerroksen kunnostuksessa. Pölynsidon- nan määrä/tiekm lisätään samoin kokoojatie- verkolle.	

Esimerkki kunnossapidon tason toteuttamisenn tavoiteketjusta.

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Parannetaan aamuliikenteen turvallisuutta tehostamalla liukkaudentorjuntaa.	Pääteillä liukkaudentorjunta on arkipäivinä suoritettu klo 6.00 mennessä.
Käyttöalue	Liukkaudentorjuntaluokkaan I kuuluvilla teillä liukkaus on torjuttu klo 6.00 mennessä.	Tiemestaripiireissä otetaan käyttöön porrastettu työaika.
Tiemestari- piiri	Vt 2, Mt 219 sekä taajamien yhdysteiden ja keskustojen liukkaudentorjunta on suoritettu arkisin klo 6.00 mennessä.	KA-kuljettajat ja varakuljettajat ovat vuoroviikoin kahden hengen ryhmissä töissä klo 3.00 - 11.00.

Esimerkki kunnossapidon tason toteuttamisen tavoiteketjusta.

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	TVH:n ohjeiden (16.3.1981) mukaisen raivauskierron saavuttaminen 3 vuoden kuluttua myös kokooja- ja yhdysteollä.	Työalueille laaditaan reaaliset 3-vuotiset vesakonraivaussuunnitelmat, joiden avulla piirin oma raivauskalusto työllistetään tehokkaasti. Valmistellaan työalueiden suunnitelmiin perustuva urakkatarjouspyyntö oman kaluston lisäksi tarvittavista koneista.
Käyttöalue	Käyttöalueen valta-, kanta- ja seudullisten teiden vesakonraivaustyöt tehdään edellisen vuoden ohjeiden mukaisesti. Yhdys- ja kokoojateillä on ohjeiden mukainen raivaustöiden kierto saavutettava v-86 loppuun mennessä.	Tiemestaripiirien vuotuiset raivaussuunnitelmat laaditaan siten, että korkeampi-luokkaisten teiden lisäksi siihen sisältyy vähintään 1/3 yhdys- ja kokoojateiden raivaustarpeesta. Tnp. A:ssa "myönnetään" lähes jokavuotisia yhdys- ja kokoojateiden vesakonraivaustöitä yhdellä vuodella, jolloin toinen raivauslaitteella varustettu traktori voidaan lainata tnp:in B. Tnp. B:ssä tehostetaan vesakonraivaustöitä yhdys- ja kokoojateillä. Tnp. saa lainaksi vesakkoleikkurin tnp. A:ssa 3 kk:n ajaksi.
Tiemestari-piiri	Tiemestaripiirin yhdys- ja kokoojateillä ei vuonna xxxx tehdä vesakonraivaustöitä lukuunottamatta näkemäalueilla tarvittavia raivauksia.	Tiemestaripiirissä tehdään raivaustöitä yhdellä raivauslaitteella ensisijaisesti seudullisilla teillä. Jos laitteelle jää aikaa voidaan yhdys- ja kokoojateillä tehdä näkemäalueravauksia.

Esimerkki taloudellisuustavoitteen tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Hoito- ja kunnostustöiden kokonaistaloudellisuus, yksikkökustannuksista laskettuna pysyy v. 1983 vuosien 1980-82 keskimääräisellä tasolla.	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan tulosten väliraportointi ja kustannusvuotolitteroiden selvitys kesäkuussa ja syyskuussa. Tulosten käsittely toimialapalaverissä ja käyttöaluepalaverissä. - Menetelmätekniikon työpanoksen suuntaaminen ongelmalitteroiden pariin. - Järjestetään v. 1983 raporttien hyväksikäyttökoulutusta johtamistoiminnan tueksi työpäälliköille ja tiemestareille.
Käyttöalue	<p>V. 1983 hoitotöiden yksikkökustannukset laskevat 3% ja kunnostustöiden yksikkökustannukset 1% v. 1980-82 keskimääräisiin yksikköhintoihin verrattuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pölynsidonnan yksikköhinta alenee 5%. - Vesakontorjunnan yksikköhinta pysyy nykytasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien työmenetelmien käyttö - Menetelmätekniikon konsultointi kustannusvuotolitteroiden osalta. - A:n tiemestaripiirissä kesähoitotöissä (paikkaukset, vesakontorjunta) lisätään urakointia. - B:n tiemestaripiirissä kuivatustöiden kokonaisurakointia lisätään.
Tiemestari- piiri	Yksikköhintatavoitteet hoito- ja kunnostustöiden osalta tmp:n testatun budjetin pohjalta.	<ul style="list-style-type: none"> - Kesänaikaisessa suolauksessa irtosuolan käyttö. - Vesakontorjunnassa kokonaisurakoinnin lisääminen.

Esimerkki taloudellisuustavoitteen tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Sorateiden hoidon kustannukset kilometriä kohti vähenevät 5% v. 1984 ja 3% vuosittain 1985-87. Olosuhteiltaan poikkeava vuosi otetaan tarkastelussa huomioon.	<ul style="list-style-type: none"> - Menetelmien ja suoritus-tekniikan tarkistus v. 1984 koko piirissä ja erityisesti käyttöalueella B. - Käyttöalueilla A ja B vähennetään kokonaissuoritemääriä ottamalla tien kunto tarkemmin huomioon toimenpiteitä toteutettaessa. - Käyttöalueilla A ja C siirretään kunnostuksen painopistettä vaikeahoidosten soratiekohtien kunnostukseen.
Käyttöalue B	Sorateiden hoidon kustannukset kilometriä kohti vähenevät 8% v. 1984. Vähennys on suurin tasaustöissä.	<ul style="list-style-type: none"> - Menetelmien ja suoritus-tekniikan tarkistus siten, että yksikkökustannukset laskevat keskimäärin 5%. - Tiemestaripiirien väliset erot suoritemäärissä pienennetään alle 5% huippuja tasoittaen.
Tiemestari-piiri X	Sorateiden tasauksen yksikkökustannukset putoavat 6%.	<ul style="list-style-type: none"> - Siirtoaajojen minimointi - Höylän tuntihinnan alentaminen työllistämällä tmp:n ulkopuolella.
Tiemestari-piiri Y	Suolan määrää pölynsidonnassa vähennetään 10% yksikkökustannusten kohoamatta.	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkat suolamäärät - Työsuorituksen ohjaus

Esimerkki taloudellisuustavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Parannetaan taloudellisuutta varatoilla: jokaisella tiemestaripiirillä tulee olla jokaiseen vuodenaikaan sopivia kohteita.	<ul style="list-style-type: none"> - Ajoitetaan "omat kunnostustyöt" rp-ohjelman ja päällystysohjelman suhteen - aloitusrahan varaaminen syksyksi (rummuille yms. töille rakenteen parantamiskohteilla) massan ajamisen mahdollistamiseksi kevättalvella
Käyttöalue	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttöalueella huolehditaan suunnitelmavalmiudesta ja ohjelmoinnista siten, että jokaisella tiemestaripiirillä on jokaiseen vuodenaikaan sopiva varatöitä 	<ul style="list-style-type: none"> - Neuvottelut suunn.ins.:n kanssa suunnitteluvalmiudesta - neuvottelut rak.työpäällikön kanssa käyttöohjelmassa olevien kohteiden A, B, C ja D toteuttamisesta tiemestaripiirien toimesta
Tiemestari- piiri	<ul style="list-style-type: none"> - Oman kaluston käyttöasteen parantaminen ja auraukseen varattujen vuokra-autojen työllistäminen työllisyyspäivinä - Työllistetään vuokra-aurautot kunnakohteilla ja/ tai omalla murskauslaitok- 	<ul style="list-style-type: none"> - Töiden järjestely toteutetaan siten, että

Esimerkki henkilöstöä koskevasta tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	V:n 1984 lopussa tmp:ssä olevan henkilöstön määrä on yhteensä korkeintaan 207 henkilöä.	<ul style="list-style-type: none"> - Luonnollisen poistuman ja siirtomahdollisuuksien hyväksikäyttö - Tehtäväjärjestelyjen tarkistus
Käyttöalue	Käyttöalueella A on v:n 1984 lopussa enintään 15 työnjoh-tohenkilöä ja enintään 6 päätoimista siivoojaa + talonmiestä	<ul style="list-style-type: none"> - Tiemestaripiirien työnjoh-don tehtäväjärjestelyt ja mahdolliset siirrot eläkkeellejäämisten yhteydessä - Talonmies- ja siivousteh-tävien uudelleenjärjeste-lyt eläkkeellejäämisten ja tukikohtien saneerausten yhteydessä.
Tiemestari-piiri	A:n tiemestaripiirin saneerauksen yhteydessä talonmies- ja siivoustehtävät järjestellään uudelleen niin, että tehtävistä suoriudutaan yhdellä päätoimisella talonmiehellä ja enintään 2 h/pv tekevällä osapäiväsiivoojalla.	<ul style="list-style-type: none"> - Talonmies NN jatkaa päätoimisena talonmiehenä. - NN:n tehtävistä vähennetään tukikohdan nurmikonleikkaustyöt ja piha-aluen lumityöt, jotka teetetään kp-työntekijöillä ja "kesämiehillä". - NN:lle siirretään osa kokopäivätoimisen siivoojan tehtävistä.

Esimerkki kaluston mitoitusta koskevasta tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Tiemestaripiirien pääkaluston (KA, TH, KUP, TR, KKA ja PA) kokonaismäärä on v:n 1985 lopussa enintään 150.	<ul style="list-style-type: none"> - Yli-ikäisen kaluston välitön poisto - Hankintasuunnitelmien tarkistus
Käyttöalue	Vuoden 1985 loppuun mennessä luovutaan ojitustöistä omalla kalustolla ja annetaan oman kaluston 2 aurauspiiriä ja yksi höyläyspiiri yksityisille urakoitsijoille.	<ul style="list-style-type: none"> - Takakaivuriraktorit poistoon, uusia ei tilalle - Ojitustyöt tämän jälkeen joko kokonaisurakoilla tai yksikköhintaurakalla, valintaperusteena oman ajokaluston täystyöllistäminen - Tiehöyliä ja kuorma-autojen tiemestaripiireittäinen jako tarkistetaan ja sovitaan vielä lopullisesti tiemestareiden kanssa.
Tiemestari- piiri	Keväällä 1984 poistoon takakaivuritraktori ja NN:n eläkkeellejäännin yhteydessä syksyllä 1 kuorma-auto. Uusia ei hankita tilalle.	<ul style="list-style-type: none"> - Kesän 1984 ojitustöistä pyydetään vaihtoehtoiset tarjoukset kokonais-/yksikköhintaurakoista, oma ajokalusto kuitenkin työllistetään kuljetuksissa - Syksyllä menee poistoon PP:n nimikkokuorma-auto, hänelle annetaan NN:n kuorma-auto - NN:n aurausreitille otetaan yksityinen kuorma-auto.

Tavoitemalli murskepankkia koskevasta tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	<ul style="list-style-type: none"> - Murskeiden reaalihinnan pitäminen v. 1983 tasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - Murskaustoiminnan suunnitelmallisuus - Urakkamäärien kasvattaminen
Tuotanto-jaos	<ul style="list-style-type: none"> - Lisätään samaan urakkaan tulevia murskemääriä. - Suunnitellaan murskaukset siten, että ne ovat oikeanaikaisuudesta, optimismääristä ja oikeasta sijainnista. - Tarjouspyyntöjen ajoitus markkinatilanteen mukaisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niputetaan 4 vuoden käyttötiemestaripiireiltä, päällystehankkeilta ja Pr-toimialalta. Kootaan ketju-urakka: Halkivaha, Könnölä, Porras, Kuloharju. - Varataan rahoitusta syksylläkin aloitettaville urakoille.
Murskaus-hanke	<ul style="list-style-type: none"> - Pidetään oman aseman hinta kilpailukykyisenä urakoitsijoiden hintoihin verrattuna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Urakoidaan laitoksen syötö - Tarkistetaan työnjärjestely ja miehitys

Esimerkki: Muut tulosalueet toiminnan ohjaus
tavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Toimialan määrä- ja taloudellisuustavoitteiden vaikutus on nähtävissä tiemestari- ja toteutumassa kokonaissuutena.	<ul style="list-style-type: none"> - Annetaan harkitut suunnittelupuitteet kaikilla tasoilla - Toimiala tarjoaa keskitetysti valikoiman mahdollisia keinoja tavoitteiden toteuttamiseksi - Vuosityöohjelmien "testaus" - Toteutuman ja vuosityöohjelman eron tarkastelu kausiraportista
Käyttöalue	Toimialan määrä- ja taloudellisuustavoitteiden vaikutus näkyy käyttöalueen A tiemestari- ja toteutumassa kyseisen käyttöalueen olosuhteet ja aikaisempi tilanne huomioonottaen.	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialalta saatujen puitteiden analysointi aluepalaverissa - Alustavat puitteet jaetaan aluepalaverissa - Tiemestari- ja toteutuksen puitteet - Käyttöalueen päällikkö ja tiemestari "testaavat" vuosityöohjelman - Toteutuman tarkastelu aluepalaverissa
Tiemestari- piiri	Puitteiden linjasta poikkeavissa töissä tapahtuu muutos puitteiden suuntaan, jolleivät olosuhteet välttämättä toisin vaadi	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkka työnsuunnittelu ko. töissä - Määrien osalta haetaan keinoja työpäällikön kanssa ja menetelmien osalta työpäällikön ja menetelmä- teknikon kanssa - Seurannassa erityishuomio ko. töihin

Esimerkki kehittämistavoiteketjusta

	TAVOITE	KEINO
Toimiala	Valmistuneissa hankkeissa ei esiinny käyttömäärään ja ikään nähden odottamattoman nopeaa rappeutumista (päälystevauriot, raidepainumat)	TAP informoi havaituista ilmiöistä asiaan vaikuttamaan pystyviä tahoja. Laaditaan systemaattinen seurantasysteemi vaurioiden määrän, laadun ja ajankohdan selvittämiseksi. Määritellään jälkiseurantaan tulevat hankkeet.
Käyttöalue	TP laatii ohjeet havaittujen vaurioiden kirjaamiseksi. TP informoi hankeryhmää tiessä havaituista vaurioista.	Ohjeiden laatimisessa yhteys laadunvalvoantaryhmään. TP valmistelee aineiston ja järjestää hankeryhmän kokouksen.
Tiemestari-piiri	TM kerää tiedot hankkeessa esiintyneistä vaurioista.	TM järjestää mittausten suorittamisen.

Esimerkki oman nykytilan pohjalta muototuneesta tavoitteesta

NYKYTILA	TAVOITE	KEINOT												
<p>A tmp:n lumenpoiston kustannukset, määrät ja suoritemäärät ovat olleet oleellisesti suuremmat vastaaviin tmp:hin verrattuna.</p> <table border="1"> <tr> <th></th><th>A tmp. ka 1978-82</th><th>Piirin ka 1978-82</th></tr> <tr> <td>Suoritteet j-km/tiekm</td><td>183</td><td>110</td></tr> <tr> <td>Yksikkökust. mk/jkm</td><td>6,10</td><td>4,60</td></tr> <tr> <td>Kust. mk/tiekm</td><td>2,670</td><td>1,750</td></tr> </table>		A tmp. ka 1978-82	Piirin ka 1978-82	Suoritteet j-km/tiekm	183	110	Yksikkökust. mk/jkm	6,10	4,60	Kust. mk/tiekm	2,670	1,750	<p>A tmp:n suoritemäärä on enintään 15 % yli piirin ka:n (huomioitu olosuhteet) Aurauksen yksikköhinta on enintään 5,20 mk/km Kokonaiskust. enintään 8 % yli piirin ka. hinnan mk/tiekm Tiestön laatutaso pidetään laatu-standardin mukaisena (auraus)</p>	<p>Optimoidaan aurauslenkit Selvitetään kinostumisalttiiden kohtien määrä ja lisätään tarvittaessa kinostimia (paperi, muovi) Selvitetään hälytyslähtöjen "lähtökynnys". Lisätään yötyön osuutta (yksi yötyöntekijä 30.10-30.1) Selvitetään säätarkkailijan tehtävänkuvaa</p> <p>Lisätään yhteydenpitoa naapuritmp:n kesken Kerrataan laatustandardit</p>
	A tmp. ka 1978-82	Piirin ka 1978-82												
Suoritteet j-km/tiekm	183	110												
Yksikkökust. mk/jkm	6,10	4,60												
Kust. mk/tiekm	2,670	1,750												